

Bericht Nr. 2092 betreffend Strategie der Bürgergemeinde

Dem Bürgergemeinderat zugestellt am 26. Februar 2014

1. Einordnung und Ausgangslage

Die Strategievorlage des Bürgerrates im Bericht Nr. 2044 vom 1. Juni 2010 sowie die damit vorgeschlagenen Anpassungen in den rechtlichen Grundlagen zur Bürgergemeinde wurden vom Bürgergemeinderat in seiner Sitzung vom 19. Oktober 2010 mit der Aufforderung zur Überarbeitung an den Bürgerrat zurückgewiesen.

Diese Entscheidung basierte – neben mündlichen Voten in der Sitzung vom 19. Oktober 2010 – vor allem auf Anträgen und Stellungnahmen der Aufsichtskommission und der Fraktionen.

Der Bürgerrat hat nach den Wahlen im Jahr 2011 die Arbeiten zur Strategieentwicklung ab dem Jahr 2012 wieder aufgenommen und sich im Rahmen von Workshops und Arbeitssitzungen nochmals eingehend mit den Ergebnissen und der Prozessgestaltung der Strategievorlage 2010 auseinandergesetzt. Dabei wurden die Voten und Anträge der Aufsichtskommission, der Fraktionen und der einzelnen Parlamentarierinnen und Parlamentarier systematisch reflektiert sowie Szenarien für eine «Neuaufgabe» der Strategieentwicklung erarbeitet.

Vor dem Hintergrund dieser Auseinandersetzung wurden im Bürgerrat die folgenden Schlussfolgerungen gezogen:

- Unabhängig von den kritischen Voten erfuhren viele der in der Strategievorlage 2010 enthaltenen Perspektiven Zustimmung bzw. wurden durch den Bürgergemeinderat als nicht bestritten zur Kenntnis genommen (u.a. Leitgedanken, strategische Schwerpunkte, Rollenverständnis der Bürgergemeinde).
- Kritische bzw. ablehnende Voten ergaben sich vor allem im Hinblick auf die strukturellen Anpassungsvorschläge (Verkleinerung des Bürgergemeinderates, Verkleinerung des Bürgerrates, Auflösung bzw. Zusammenfassung von Kommissionen, Verlagerung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen dem Bürgergemeinderat, dem Bürgerrat und den Institutionen bzw. der Christoph Merian Stiftung).
- Die Voten im Bürgergemeinderat waren im Hinblick auf die Strukturvorschläge sehr unterschiedlich – von grosser Zustimmung bis hin zu weitgehender Ablehnung; dies auch bei den Mitgliedern der Aufsichtskommission.
- Die Mehrheit des Bürgergemeinderates wollte bzw. will eine Bürgergemeinde, die durch Wachstum und Strukturertalt gekennzeichnet ist.
- Die Mehrheit des Bürgergemeinderates wollte bzw. will keine weitergehende Aufgabenverschiebung von der Legislative zur Exekutive.
- Die Strategieperspektive 2010 «Wachstum in den Institutionen und in der Christoph Merian Stiftung sowie in den Bereichen Soziales und Integration unter Anpassung bzw. Verkleinerung der Strukturen» wurde vom Bürgergemeinderat als reine Strukturreform verstanden bzw. interpretiert.

Mit Blick auf diese inhaltlichen Erkenntnisse sowie nach kritischer Reflexion der Prozessgestaltung im Rahmen der Strategieentwicklung 2010 hat sich der Bürgerrat Ende 2012 auf die folgenden Eckpunkte für die «Neuaufgabe» der Strategieentwicklung verständigt:

- Die Basis für die «neue» Strategie bildet die Strategievorlage 2010.
- In der neuen Strategievorlage sollen die Vorschläge und Perspektiven aus dem Bürgergemeinderat, dem Bürgerrat, den Institutionen und der Christoph Merian Stiftung adäquat Berücksichtigung finden.
- Vertreterinnen und Vertreter des Bürgergemeinderates sollen frühzeitiger und aktiver in den Strategieentwicklungsprozess eingebunden werden.
- Die Strategieperspektiven der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung sollen expliziter als Teil der Gesamtstrategie der Bürgergemeinde dargestellt und aufbereitet werden.
- Die Projektleitung der Strategieentwicklung soll wiederum von einer parteiübergreifenden Delegation des Bürgerrates wahrgenommen werden.

Vor dem Hintergrund dieser Vorgaben werden nachfolgend die Ziele, das Vorgehen und vor allem die Ergebnisse der neu lancierten Strategieentwicklung als Zukunftsperspektive für die Bürgergemeinde und Entscheidungsgrundlage für den Bürgergemeinderat dargestellt.

2. Ziele der Strategieentwicklung

Zusammenfassend aus den in Ziffer 1 dargelegten Erkenntnissen der Strategieentwicklung 2010 hat sich der Bürgerrat für die Strategieentwicklung folgenden Zielrahmen gegeben:

Formulierung und Umsetzung einer Strategie, welche ...

- die Relevanz und die Wirksamkeit der Bürgergemeinde stärkt.
- Wachstum für die Bürgergemeinde ermöglicht.
- eine Reflexion, Überprüfung und gegebenenfalls zielgerichtete Anpassung der Strukturen beinhaltet.
- die Effektivität, die Effizienz und die Qualität der Bürgergemeinde, ihrer Institutionen und der Christoph Merian Stiftung erhält bzw. steigert.
- die gemeinsamen und mehrheitsfähigen Perspektiven auf die Bürgergemeinde stärkt.
- auf «unbestrittenen» Vorschlägen aus der Strategievorlage 2010 aufbaut und um weiterführende Perspektiven ergänzt.
- einen Mehrwert für die Ziel- und Anspruchsgruppen der Bürgergemeinde beinhaltet.
- den Bekanntheitsgrad der Bürgergemeinde steigert und ihr Image verbessert.

Mit diesem Zielrahmen ist der Anspruch verknüpft, die Bürgergemeinde in ihrer grundsätzlichen Form zu erhalten, zu stärken und in ihrer Wirkung und Relevanz kontinuierlich zu optimieren. Es gilt also, eine adaptive Strategie und damit den Erhalt sowie eine Optimierung und Weiterentwicklung des Bestehenden umzusetzen und sicherzustellen.

Im Rahmen der Strategieentwicklung hat sich der Bürgerrat an Prinzipien von «guten Strategien» orientiert, die sich u.a. an den folgenden Aspekten festmachen lassen:

Eine gute Strategie ...

- klärt und sichert die Zukunftsperspektiven.
- beinhaltet eine mittelfristige Perspektive (3 bis 5 Jahre).
- ist realistisch.
- gibt Auskunft über Ziele, Wege und operative Ansatzpunkte.
- nutzt die Erfahrungen aus der Vergangenheit und antizipiert künftige Entwicklungen.
- wird gemeinsam getragen.

Diese Prinzipien wurden im Vorgehen berücksichtigt, um insbesondere Lösungen und Perspektiven zu erarbeiten, die von verschiedenen Ziel- und Anspruchsgruppen der Bürgergemeinde gemeinsam getragen werden.

3. Vorgehen im Rahmen der Strategieentwicklung

3.1 Schritte und Themenfelder

Für die Strategieentwicklung wurde ein Vorgehen gewählt, das sich im Wesentlichen an den in folgender Abbildung dargestellten Schritten und Themenfeldern orientierte.



Die Ergebnisse und Perspektiven zu diesen verschiedenen Themenfeldern werden nachfolgend in den Ziffern 4 und 5 dargestellt und eingeordnet.

3.2 Projektorganisation

Die Projektorganisation bzw. Aufgaben- und Rollenteilung im Rahmen der Entwicklung des Strategieprozesses gestaltete sich wie folgt:

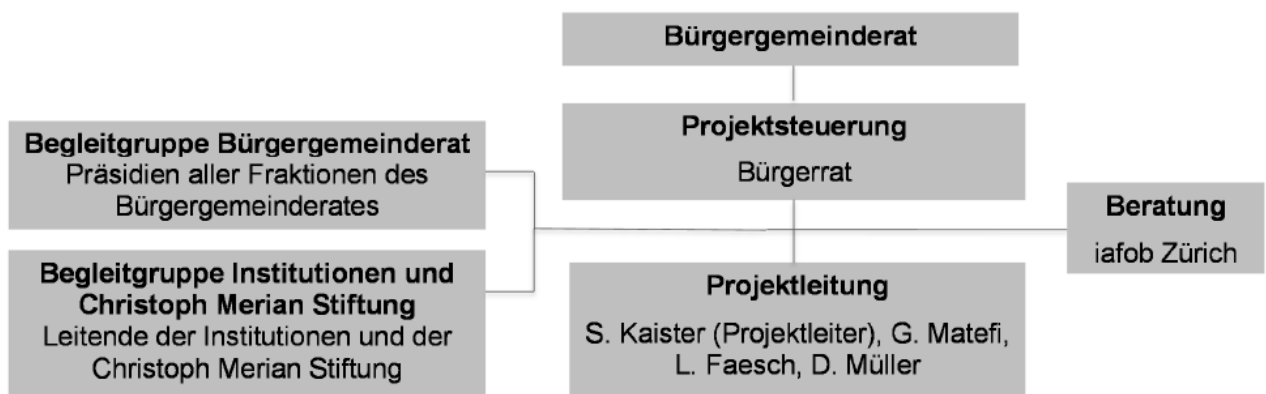
Die operative Planung und Steuerung der Strategieentwicklung sowie die konkrete Ausarbeitung der Strategie wurde mit Unterstützung einer externen Beratung durch eine überparteiliche Projektleitung aus 3 Mitgliedern des Bürgerrates und dem Bürgerratsschreiber vorgenommen bzw. vorbereitet.

Ein neues und wichtiges Element in der Projektorganisation stellte eine Begleitgruppe seitens des Bürgergemeinderates dar, die sich im Wesentlichen aus den Fraktionspräsidien zusammensetzte¹. Dieser Gruppe kamen u.a. Aufgaben wie

1. das Einbringen von Ideen und Vorschlägen für die Strategievorlage,
2. die Reflexion der Strategievorschläge und -vorgaben sowie
3. Informations- und Kommunikationsprozesse in die Fraktionen zu.

Die Zusammenarbeit zwischen Projektleitung und der Begleitgruppe Bürgergemeinderat erwies sich als zielführend, konstruktiv und wirkungsvoll. Als Basis dafür wurden im Rahmen des ersten gemeinsamen Workshops gegenseitige Erwartungen und Anforderungen formuliert und zum Ausdruck gebracht.

Die Zusammenarbeit zwischen der Projektleitung und der weiteren Begleitgruppe «Institutionen/Christoph Merian Stiftung» erfolgte mehrheitlich bilateral mit den Leitungsverantwortlichen der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung. Den Leitungsverantwortlichen kam dabei die Rolle zu, die Strategieperspektiven ihrer Organisation einzubringen und darzulegen².



¹ Im Einzelnen wirkten in dieser Begleitgruppe mit: Dieter Burkhard (GLP), Claudius Gelzer bzw. Jürg Stöcklin (Grünes Bündnis), Oskar Herzig (SVP), Danielle Kaufmann (SP), Hans-Jörg Kundert (FDP/LDP), Marcel Rünzi (CVP)

² Im Einzelnen wirkten mit: Fritz Jenny, René Gröflin, Marlene Bolliger, Marcel Hügi, René Vögtli und Daniel Knaup (Bürgerspital), Uli Hammler und Anita Hodel (Waisenhaus) sowie Christian Felber, Walter Brack und Patrick Moser (Christoph Merian Stiftung), Daniel Müller (Zentrale Dienste)

3.3 Projektschritte

Die wesentlichen Schritte zur Ausarbeitung der Strategievorlage erfolgten im Zeitraum zwischen Februar 2013 und Februar 2014 (siehe nachstehende Tabelle). Die Strategievorlage entstand vor diesem Hintergrund unter aktivem Einbezug der Begleitgruppe des Bürgergemeinderates sowie der Begleitgruppe der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung. Darüber hinaus wurde im Zeitraum Juli bis September 2013 eine Vernehmlassung zu den zuvor entwickelten Strategieperspektiven bei den Fraktionen sowie bei den Institutionen und der Christoph Merian Stiftung durchgeführt. Die Mehrheit der Fraktionen wie auch die Institutionen und die Christoph Merian Stiftung nutzten diese Möglichkeit zum schriftlichen Feedback. Dabei wurden neben punktuellen Verbesserungsvorschlägen auch klare Zustimmung und Akzeptanz zu den vorliegenden Strategieperspektiven zum Ausdruck gebracht.

Der Bürgerrat und die Projektleitung haben sich im Zeitraum Oktober bis November 2013 mit den Ergebnissen der Vernehmlassung eingehend auseinandergesetzt und diese in die Strategievorlage einfließen lassen.

Schritte	Zeitpunkt	2013										2014		
		F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F
Verabschiedung des Vorgehens sowie inhaltliche Festlegungen durch den Bürgerrat		•												
Erhebung, Aufbereitung und Reflexion der Strategieperspektiven der Institutionen / CMS			•	•										
Durchführung und Aufbereitung von 2 halbtägigen Workshops mit der Begleitgruppe BGR					•	•								
Aufbereitung und Reflexion der vorliegenden Strategieperspektiven im Bürgerrat						•								
Vernehmlassung zum Strategieentwurf in den Fraktionen, Institutionen und der CMS							•	•	•					
Reflexion der Vernehmlassungsergebnisse										•	•			
Ausarbeitung der Strategievorlage durch die Projektleitung												•	•	
Reflexion, Anpassung und Verabschiedung der Strategievorlage durch den Bürgerrat														•

In Ziffer 4 werden nun die wichtigsten strategischen Perspektiven für die Bürgergemeinde dargelegt, die sich aus den skizzierten Schritten ergaben.

4. Strategische Perspektiven für die Bürgergemeinde

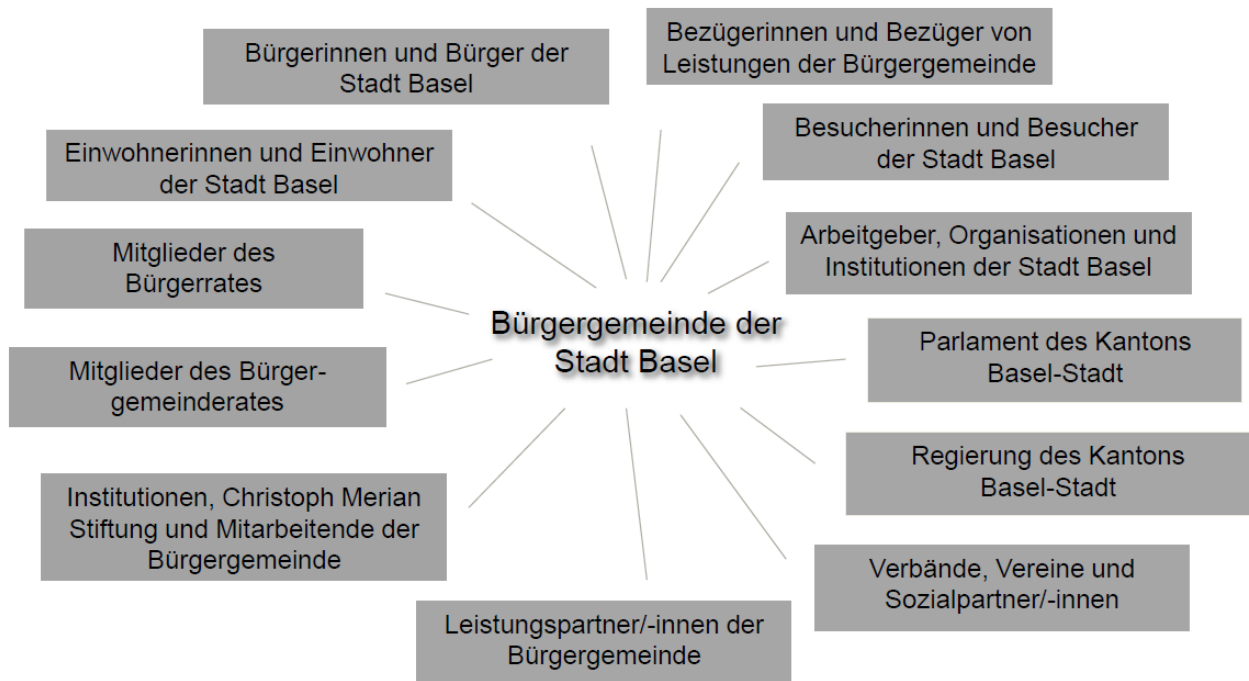
Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden – wie bereits dargestellt – im Wesentlichen die vier Themenfelder

- «Leitgedanken zur Bürgergemeinde»,
- «Strategische Schwerpunkte und Ziele der Bürgergemeinde»,
- «Produktgruppen und Produkte der Bürgergemeinde» sowie
- «Strategiebezogene Projekte Initiativen und Massnahmen der Bürgergemeinde»

bearbeitet. Die Ergebnisse der Strategieentwicklung werden im Folgenden analog zu diesen Schritten und Themenfeldern dargestellt.

4.1 Leitgedanken zur Bürgergemeinde

In der folgenden Abbildung sind wichtige Ziel- und Anspruchsgruppen der Bürgergemeinde der Stadt Basel benannt. Dabei wird deutlich, dass diese Ziel- und Anspruchsgruppen durch eine grosse Heterogenität gekennzeichnet sind. Sie stellen vor diesem Hintergrund auch sehr unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche an die Bürgergemeinde. Dies zeigte sich u.a. im Rahmen der «Stakeholderanalyse» mittels Einzelinterviews, die im Vorfeld zur Strategieentwicklung 2010 durchgeführt wurde und deren Ergebnisse immer noch Gültigkeit haben. Dabei kommen politische, strategische, formaljuristische sowie rollen- und dienstleistungsbezogene Erwartungen an die Bürgergemeinde zum Ausdruck.



Als normativer Rahmen für die Ziel- und Anspruchsgruppen sowie als Quelle für das Rollenverständnis der Bürgergemeinde wurden die folgenden Leitgedanken für die Bürgergemeinde formuliert.

Die Bürgergemeinde der Stadt Basel – sozial und engagiert für die Menschen in Basel.

Die Bürgergemeinde der Stadt Basel, ihre Institutionen und die Christoph Merian Stiftung tragen mit ihrer Arbeit und ihren Ressourcen dazu bei, dass in Basel ...

- eine hohe Lebensqualität besteht und erhalten bleibt.
- Integration, Zusammenhalt und soziales Engagement gelebt werden.
- Moderne und Tradition in ausgewogener Form zum Stadtleben gehören.
- Vielfalt, Gleichbehandlung, Demokratie und Nachhaltigkeit wesentliche Werthaltungen darstellen.
- die Interessen und Bedürfnisse der Menschen im Mittelpunkt stehen.

Mit diesen Leitgedanken soll u.a. zum Ausdruck gebracht werden, dass die Bürgergemeinde auf der Basis von Tradition, Demokratie und Zukunftsgerichtetheit wesentliche Beiträge für ein soziales Basel leisten kann und will.

4.2 Strategische Schwerpunkte und Ziele der Bürgergemeinde

Im Rahmen der strategischen Schwerpunkte und Ziele werden wesentliche Aussagen zur weiteren Funktionsweise und Rolle sowie zu den Entwicklungsperspektiven der Bürgergemeinde dargelegt. Diese unterteilen sich in Aussagen

1. zur grundsätzlichen Ausrichtung und zu den Strukturen der Bürgergemeinde
2. zu den Zielgruppen und Aufgaben sowie
3. zum Verhältnis und zur Rolle der Institutionen, der Christoph Merian Stiftung und der Kooperationspartner der Bürgergemeinde.

Damit werden die Leitgedanken zur Bürgergemeinde in einem ersten Schritt konkretisiert sowie insbesondere auch eine strategische Legitimation für Gegebenheiten und weiterführende Entwicklungsschritte in der Bürgergemeinde dargelegt.

Strategische Aussagen zur Ausrichtung und zu den Strukturen der Bürgergemeinde

- Die Bürgergemeinde bleibt in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung bzw. in ihrem Selbstverständnis sowie in ihren Aufgaben und Leistungen erhalten und wird laufend optimiert.
- Diese Strategie «des Erhalts, der Konsolidierung und der zukunftsgerichteten Weiterentwicklung» der Bürgergemeinde begründet sich aus ihrer Tradition, ihrer demokratischen Basis, ihrer Nischenrolle, ihrem selbsttragenden Status, ihrer Position in der Stadt Basel sowie ihrem Leistungsausweis und Erfolg.
- Die Bürgergemeinde basiert weiterhin als öffentlich-rechtliche Institution mit Gemeindestatus auf einer demokratischen Legitimation und weist die dafür erforderlichen politischen Strukturen auf.
- Die Bürgergemeinde tritt gegenüber dem Kanton Basel-Stadt und gegenüber Dritten selbstbestimmt auf und übernimmt neue Aufgaben und Rollen von diesen, wenn sie zum Charakter der Bürgergemeinde passen sowie die Finanzierung geregelt bzw. gesichert ist – der Transfer ho-

heitlicher Aufgaben vom Kanton Basel-Stadt zur Bürgergemeinde ist dabei jedoch keine primäre Handlungsoption.

- Die politischen Strukturen werden auf der Basis von entsprechenden Vorstössen aus dem Parlament überprüft sowie zielgerichtet optimiert.
- Die Effektivität in der Wahrnehmung der Aufgaben erfolgt über den Einsatz moderner Führungs- und Steuerungsinstrumente.
- Die Führung und Steuerung erfolgt weiterhin nach den Grundsätzen von New Public Management und wird bedarfsorientiert und situationsangemessen angewendet und weiterentwickelt.
- Die Repräsentation und Kommunikation der Bürgergemeinde wird professionalisiert. Die Ausensorientierung erfolgt zielgruppenorientiert und primär über die Produkte und Leistungsprozesse der Bürgergemeinde.

Darin kommt deutlich zum Ausdruck, dass die Bürgergemeinde vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Rolle und ihres Leistungsnachweises weiterhin ein wichtiger «Player» in der Stadt Basel sein soll und will, der sich weitgehend selbstbestimmt und bedarfsorientiert verhält und weiterentwickelt. Eine breite demokratische Legitimation soll dabei weiterhin eine wichtige Basis darstellen. Das Spannungsfeld einer breiten, demokratischen Abstützung einerseits und einer möglichst hohen institutionellen und betrieblichen Effizienz andererseits soll dabei jedoch kein Tabu sein. Die Überwachung und die Optimierung der politischen Strukturen gehören zu den wichtigen Aufgabenfeldern und Verantwortlichkeiten der Legislative.

Nachstehend wird in den strategischen Aussagen zu den Zielgruppen und Aufgabenfeldern der Bürgergemeinde u.a. deren strategische Positionierung im sozialen und soziokulturellen Bereich und dabei insbesondere auch ihre Rolle im Schliessen von Angebotslücken betont. Vor dem Hintergrund der hoheitlichen Aufgabe der Bürgergemeinde im Bereich der Einbürgerung stellt das Politikfeld «Integration» auch künftig ein wesentliches Entwicklungsfeld dar. Dabei soll sie sich weniger über gross angelegte Projekte und Initiativen, sondern über «kluge» und ergänzende Initiativen mit entsprechender Breitenwirkung entwickeln. Die koordinierende und «brückenschlagende» Rolle der Bürgergemeinde in der Stadt Basel soll ausgebaut werden.

Strategische Aussagen zu den Zielgruppen und Aufgabenfeldern der Bürgergemeinde

- Die Ausrichtung der Bürgergemeinde erfolgt auf sämtliche Einwohnerinnen und Einwohner sowie Besucherinnen und Besucher der Stadt Basel mit besonderem Augenmerk auf die bestehenden Leistungen für Kinder und Jugendliche, für betagte und behinderte Menschen sowie für Menschen mit sozialer Benachteiligung und spezifischem Unterstützungsbedarf. Dies erfolgt mit dem Anspruch auf Gleichberechtigung und Chancengleichheit.
- Der Fokus der Bürgergemeinde liegt in den Aufgabenfeldern
 - Einbürgerung und Integration
 - Soziales
 - Kultur, Natur und Umwelt
 - Gesellschaftliche Themen und Anliegen
- Die Bürgergemeinde stellt in diesen Bereichen bedarfsorientierte und qualitativ hochwertige Angebote, Produkte und Dienstleistungen bereit und schliesst diesbezüglich vorhandene Angebotslücken.
- Wachstum soll u.a. in den Bereichen «Integration» und «Soziales» erfolgen.

- Da die Bürgergemeinde keine Steuereinnahmen generiert und mit knappen Ressourcen ausgestattet ist, sowie vor dem Hintergrund, dass in der Stadt Basel weitreichende Angebote in den primären Aufgabenfeldern der Bürgergemeinde bestehen, erfüllt die Bürgergemeinde ausgewählte, zielgerichtete bzw. ergänzende Angebote bzw. Engagements.
- Innovationen sollen über organische und kontinuierliche Entwicklungsprozesse realisiert werden – u.a. kleine Initiativen als Grundstein für Breitenwirkungen.
- Die Bürgergemeinde strebt in sämtlichen ihrer Tätigkeitsfelder einen nachhaltigen Umgang mit Ressourcen und eine kontinuierliche Verringerung von Umweltbelastungen an.

In diesem Zusammenhang wurden die folgenden ersten Ideen formuliert, wie die Rolle der Bürgergemeinde in den Bereichen Soziales und Integration weiterführend akzentuiert werden kann.

Themenfeld	Ansatzpunkte
Patronate	Die Bürgergemeinde prüft die Übernahme von Patronaten für Initiativen im Sozialbereich, um für diese über die Bürgergemeinde einen institutionellen und wirkungsvolleren Rahmen zu schaffen.
Erweiterte Angebote in der Integration	Die Bürgergemeinde prüft die Erweiterung ihrer Angebote im Bereich der Integration für sämtliche Interessierten – «ab Zuzug bis Einbürgerung und danach» (z.B. Kurse, Veranstaltungen, Broschüren, Dienstleistungen). Sie stimmt ihr Vorgehen auf die vorhandenen Angebote anderer Institutionen und Akteure ab und verfolgt eine offene Zusammenarbeit.
Soziale Netzwerke	Die Bürgergemeinde prüft die Initiierung und Etablierung von weiterführenden Netzwerken, die eine Unterstützung für bestimmte Sozialgruppen und/oder einen Transfer und Austausch zwischen verschiedenen Gruppierungen ermöglichen und unterstützen.

Im Folgenden wird die Rolle der Bürgergemeinde gegenüber ihren Institutionen und der Christoph Merian Stiftung im Besonderen beleuchtet:

Strategische Aussagen zur Rolle und zum Verhältnis gegenüber den Institutionen, der Christoph Merian Stiftung und der Kooperationspartner

- Die bestehenden Institutionen und die selbstständige Christoph Merian Stiftung sind fester Bestandteil der Bürgergemeinde.
- Die Institutionen und die Christoph Merian Stiftung verfolgen bzw. festigen in ihren Themen- und Geschäftsfeldern eine Vorreiterrolle.
- Die Trägerschaftsmodelle bzw. formalen Beziehungen zwischen der Bürgergemeinde und ihren Institutionen sowie der Christoph Merian Stiftung werden im Sinne einer effizienten Zielerfüllung und einer stufengerechten Steuerung, Aufsicht und Kontrolle sinnvoll weiterentwickelt.
- Weiterentwicklung und Wachstum in den Angeboten und Dienstleistungen werden – so weit wie möglich – über die bestehenden Institutionen und die Christoph Merian Stiftung eingelöst. Dies erfolgt auf der Basis bedarfsorientierter Leistungsaufträge und/oder auf der Basis politischer Vorgaben sowie mit dem Anspruch einer kostendeckenden Leistungsfinanzierung durch öffentliche und private Auftraggeber.
- Die Steuerung der Institutionen und die Aufsicht über die Christoph Merian Stiftung durch die Bürgergemeinde erfolgt über zeitgemässe Führungsformen und -prinzipien im Sinne ausgewogener Handlungsspielräume und Kontrollmechanismen.

- Die Bürgergemeinde unterstützt ihre Institutionen und die Christoph Merian Stiftung vermehrt im Rahmen von Verhandlungen mit öffentlichen und privaten Vertragspartnern/-innen.
- Die Zusammenarbeit der Bürgergemeinde mit privaten Institutionen und Unternehmen sowie mit dem Kanton Basel-Stadt wird intensiviert.
- Die koordinierende und vernetzende Rolle der Bürgergemeinde in der Stadt Basel wird ausgebaut.

Dabei soll die Steuerung bzw. die Aufsicht über moderne Führungsformen realisiert sowie die Unterstützung der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung u.a. gegenüber Vertragspartnerinnen und -partnern ausgebaut werden. Die Institutionen und die Christoph Merian Stiftung sind und bleiben als ein Teil der Bürgergemeinde die wesentlichen Aufgaben- und Kompetenzträger/-innen sowie Leistungserbringer/-innen der Bürgergemeinde.

Mit diesen Perspektiven soll gesamthaft die Strategieformel «Erhalt, Konsolidierung und Weiterentwicklung der Bürgergemeinde im Hinblick auf eine starke und wirkungsvolle Rolle in der Stadt Basel» fortgesetzt und weiterführend gestärkt werden.

4.3 Produktegruppen und Produkte der Bürgergemeinde

Wie eingangs dargestellt, wurden im Rahmen der Strategieentwicklung auch die Produktegruppen und Produkte der Bürgergemeinde bezüglich ihrer strategischen Perspektiven reflektiert bzw. positioniert. Dies erfolgte im Wesentlichen durch die Leitungen der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung auf der Basis ihrer strategischen Grundlagen.

Im Folgenden werden für das Bürgerspital, das Bürgerliche Waisenhaus, die Christoph Merian Stiftung sowie die Zentralen Dienste diese strategischen Perspektiven auf übergeordneter Ebene dargestellt. Im Anhang zu dieser Strategievorlage werden zudem die detaillierteren strategischen Einordnungen auf der Stufe der Produkte abgebildet.

4.3.1 Strategische Einordnungen zum Bürgerspital

Die folgende Tabelle beinhaltet eine Zusammenfassung der strategischen Ausgangslage und Perspektiven für das Bürgerspital. Das Leistungsangebot des Grossunternehmens Bürgerspital ist in drei Produktegruppen und acht Produkten festgelegt. Diese strategischen Perspektiven sind vielschichtig und produktspezifisch. Grundsätzlich besteht im Bürgerspital der Anspruch, eine markt- und kundenorientierte Strategie in einem Umfeld umzusetzen, das zunehmend durch einen hohen Qualitäts- und insbesondere einen hohen Finanzdruck geprägt ist. Dabei stellt die Anwendung und Umsetzung moderner Management- und Steuerungsinstrumente für das Bürgerspital einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.

Produktgruppen	Produkte	
Medizinische Rehabilitation	1.1	Medizinische Rehabilitation
Betreutes Wohnen	2.1	Stationäre Betreuung von Betagten
	2.2	Tagesbetreuung von Betagten
	2.3	Wohnen für Menschen mit einer IV-Rente
	2.4	Wohnen für Menschen in einer IV-Massnahme
Arbeit und Integration	3.1	Eingliederungsmassnahmen beruflicher Art
	3.2	Arbeit für Menschen mit einer IV-Rente
	3.3	Berufliche Abklärung / Wiedereingliederung (BEFAS)
Anzahl Mitarbeitende	1500	
davon mit IV-Rente	410	
Umsatz pro Jahr	CHF 125 Mio. (inkl. Vermögensertrag, exkl. = CHF 115 Mio.)	
Strategische Einordnung		
<ul style="list-style-type: none"> • Die 3 Geschäftsfelder bzw. Produktgruppen des Bürgerspitals sind inhaltlich mehrheitlich unabhängig, da sie teilweise unterschiedliche Anspruchsgruppen und Leistungsprozesse betreffen. • Das Bürgerspital verfolgt eine ausgeprägt markt- und kundenbezogene Strategie. • Die Leistungsfinanzierenden – u.a. die öffentliche Hand, die IV, die Krankenversicherer – erwarten neben Qualität zunehmend finanz- und preisoptimierte Dienstleistungen. • Der diesbezügliche Druck nimmt u.a. bei der IV und den Krankenversicherern zu. • Wachstum ist insgesamt in eher eingeschränkter Ausprägung möglich und kann neben punktuellen Erweiterungen in einzelnen Produkten u.a. vor allem durch die Übernahme anderer Betriebe realisiert werden. • Grundsätzlich entwickelt sich teilweise auch eine zunehmende Flexibilisierung auf den «Märkten» der Tätigkeiten des Bürgerspitals – u.a. über die freie Spitalwahl oder das Stichwort «Subjektfinanzierung». • Durch die beschränkten Finanzspielräume sind Innovationen immer durch das Bürgerspital bzw. über Vermögenserträge vorzufinanzieren und mit entsprechenden Risiken verbunden. • Grundsätzlich agiert das Bürgerspital jedoch aus einer Position der Stärke und einer teilweise starken Marktposition. • Standardisierten und verbindlichen Strategie- und Managementprozessen wird im Bürgerspital grosse Aufmerksamkeit geschenkt. • In diesem Sinne erfolgt die Strategiearbeit und -verfolgung u.a. über das Konzept der «Balanced Scorecard». 		

4.3.2 Strategische Einordnungen zum Bürgerlichen Waisenhaus

Die angefügte Aufstellung beinhaltet eine Zusammenfassung der strategischen Ausgangslage und Perspektiven im Bürgerlichen Waisenhaus. Das Angebot ist definiert in vier Produktgruppen und sieben Produkten. Die strategischen Perspektiven beinhalten u.a. eine kontinuierliche Anpassung des Leistungs- und Betreuungsangebotes vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen und Situationen bei den Klientinnen und Klienten. Differenzierung und Vernetzung nach innen und aussen stellen für das Bürgerliche Waisenhaus wichtige Strategieelemente dar.

Produktgruppen	Produkte	
Pädagogik stationäre Dauerbetreuung (Heim)	1.1	Wohngruppen IWG ³ und AWG ⁴ (Pädagogisches Verbundnetz)
	1.2	Durchgangsgruppe (Pädagogisches Verbundnetz)
	1.3	Wohnexternat (Pädagogisches Verbundnetz)
Übrige pädagogische Angebote	2.1	Familienergänzende Betreuungsangebote
	2.2	Tagesstruktur und Projekte; neue Bezeichnung: Arbeitstraining (ATT) und Projekte
Services	3.1	Vermögensverwaltung
	3.2	Administration und Dienste
Kultur		
Anzahl Mitarbeitende	73	
Umsatz pro Jahr	CHF 9,345 Mio.	
Strategische Einordnung		
<ul style="list-style-type: none"> • Die grundsätzliche Tendenz von «ambulant vor stationär» beinhaltet eine rückläufige Einweisungspraxis. • Von den Institutionen im Kinder- und Jugendbereich wird zunehmend eine Differenzierung und Fokussierung der Angebote erwartet. • Die Ausgangslage bei den Kindern und Jugendlichen im Bürgerlichen Waisenhaus zeigt, dass neben der sozialpädagogischen Betreuung auch eine psychologisch-therapeutische Begleitung erforderlich ist. • In diesem Gesamtzusammenhang verfolgt das Bürgerliche Waisenhaus eine Erweiterung des Betreuungsangebotes um psychologisch-therapeutische Begleitungsprozesse und eine weiterführende Vernetzung und Kooperation mit anderen Institutionen im Kinder- und Jugendbereich – u.a. mit der Kinder- und Jugendpsychiatrischen Klinik (KJPK). • Eine weiterführende Differenzierung des Angebotes in z.B. stationäre, teilstationäre und ambulante Angebote ist ein weiterer Ansatz dieser Strategie. • Die bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Angebote und Dienstleistungen kommen als ergänzende Aspekte der Strategie hinzu. • Im Rahmen eines internen Organisationsentwicklungsprozesses werden die Synergien und die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Wohngruppen, zwischen den teilstationären und ambulanten Angeboten sowie dem Bereich Services weiterführend optimiert. • Im Bereich Services wird – so weit möglich und sinnvoll – eine interne Erbringung der Dienstleistungen verfolgt – u.a. um diese Bereiche auch für sozialpädagogische Prozesse nutzbar zu machen. • Im Bereich Kultur wird im Wesentlichen eine Fortsetzung der bestehenden Aufgaben verfolgt. 		

³ IWG = interne Wohngruppen

⁴ AWG = Aussenwohngruppen

4.3.3 Strategische Einordnungen zur Christoph Merian Stiftung

Die folgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der strategischen Ausgangslage und Perspektiven in der Christoph Merian Stiftung für den Bereich, welcher die Bürgergemeinde betrifft. Die Verwendung des Ertragsanteils der Bürgergemeinde ist in vier Produktgruppen und neun Produkten festgelegt. Dabei zeigt sich das vielschichtige Engagement der Christoph Merian Stiftung, das neben sozialen Aufgaben auch kulturelle und umweltbezogene Tätigkeitsfelder umfasst. Es wird u.a. eine Strategie von sowohl kurzfristigen wie auch langfristigen Engagements, fokussiertem Ausbau verschiedener Angebote sowie eine intensive Vernetzung mit öffentlichen und privaten Institutionen verfolgt.

Produktgruppen	Produkte	
Linderung der Armut und Integration/Quartierentwicklung	1.1	Linderung der Armut
	1.2	Integration und Quartierentwicklung
Kinder/Jugendliche und diverse Produkte der Bürgergemeinde	2.1	Unterstützung von Kindern und Jugendlichen
	2.2	Diverse Produkte der Bürgergemeinde
Natur und Umwelt	3.1	Merian Park
	3.2	Umweltbildung
	3.3	Wohlfahrtswaldungen
Städtische Kultur	4.1	Beitrag zur Bearbeitung stadtgeschichtlicher Themen
	4.2	Pflege des kulturellen Erbes
Miteinsatz insgesamt	CHF 5,175 Mio.	
Strategische Einordnung		
<ul style="list-style-type: none"> • Die mit dem Anteil der Bürgergemeinde geförderten Angebote und Projekte betreffen die zentralen Aufgaben der Christoph Merian Stiftung im Sinne des Testaments. • Dabei engagiert sich die Christoph Merian Stiftung insbesondere in Bereichen, die nicht durch die öffentliche Hand getragen werden oder getragen werden können und/oder in Bereichen mit eindeutigen Versorgungslücken. • Die Christoph Merian Stiftung ist diesbezüglich in sehr unterschiedlichen Bereichen und für verschiedene Zielgruppen engagiert. • Armutsbetroffene, Kinder und Jugendliche sowie Migranten/-innen stellen prioritäre Zielgruppen dar. • Die Christoph Merian Stiftung verfolgt dabei eine Strategie, die neben korrektiven Ansätzen bzw. direkter Hilfe auch Prävention umfasst. • In etwa der Hälfte aller Engagements unterstützt die Stiftung als verlässliche Partnerin längerfristig. Mit der anderen Hälfte werden innovative Angebote geschaffen. • Die Stiftung will ihr Engagement in verschiedenen Bereichen fokussiert ausbauen. • Die Christoph Merian Stiftung sucht eine gute Vernetzung mit der öffentlichen Hand, privaten Organisationen und der Wirtschaft. • Effektivität und Effizienz der Stiftung erfordern Unabhängigkeit und Spielräume bzw. stufengerechte Führung und Steuerung durch die Bürgergemeinde im Sinne des New-Public-Management-Ansatzes. 		

4.3.4 Strategische Einordnungen zu den Zentralen Diensten

Eine Zusammenfassung der strategischen Ausgangslage und Perspektiven in den Zentralen Diensten kann nachfolgender Tabelle entnommen werden. Der Leistungsauftrag wird dabei in zwei Produktgruppen und fünf Produkten abgebildet. Die strategischen Perspektiven sehen eine kontinuierliche Optimierung der Dienstleistungsorientierung, finanzielles Wachstum im Bereich der Vermögensbewirtschaftung sowie eine kontinuierliche Optimierung der Qualität und Effizienz vor.

Produktgruppen	Produkte	
Dienstleistungen zugunsten der Gesamtorganisation	1.1	Unterstützung der Führung
	1.2	Vermögensbewirtschaftung
	1.3	Waldbewirtschaftung
Dienstleistungen für die Bürgerschaft	2.1	Einbürgerung
	2.2	Bürgerleistungen
Anzahl Mitarbeitende	17	
Umsatz pro Jahr	CHF 8 Mio.	
Strategische Einordnung		
<ul style="list-style-type: none"> • Die Zentralen Dienste agieren als «Geschäftsstelle» für die Politik und die Institutionen im Sinne eines modernen, unterstützenden und koordinierenden Dienstleistungszentrums. • In diesem Zusammenhang sind die Zentralen Dienste auch ein wesentliches Unterstützungselement in der Führung und Steuerung im Sinne von New Public Management. • Die Zentralen Dienste verfolgen eine bedarfs-, stufen- und adressatengerechte Unterstützung der politischen Gremien sowie der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung. • Die Zentralen Dienste stellen durch eine geeignete Vermögensbewirtschaftung ihre finanzielle Eigenständigkeit sicher. • Die Zentralen Dienste erfüllen im Weiteren die für die Bürgergemeinde identitätsstiftenden Aufgaben in den Bereichen Waldbewirtschaftung, Einbürgerung, Kooperation mit den Zünften und Gesellschaften. • Finanzielles Wachstum ist über die Vermögens- und Waldbewirtschaftung vorgesehen und grundsätzlich möglich. • Die Zentralen Dienste streben im Weiteren einen Erhalt der bestehenden Dienstleistungsqualität sowie eine kontinuierliche Optimierung und Verbesserung der Strukturen, Abläufe und Verfahren an. 		

4.3.5 *Fazit zu den Institutionen und zur Christoph Merian Stiftung*

Wie bereits dargelegt, befinden sich im Anhang zu dieser Strategievorlage weitere Details zu den Produkten im Hinblick auf eine entwicklungsbezogene Positionierung.

Grundsätzlich kann für die Institutionen und die Christoph Merian Stiftung folgendes, strategisches Fazit gezogen werden:

Strategisches Fazit zu den Institutionen und zur Christoph Merian Stiftung

- Die Institutionen und die Christoph Merian Stiftung sind in ihren Angeboten mit einer Situation konfrontiert, die im Weiteren vor allem eine umsichtige Optimierung der Effektivität («Das Richtige tun») verlangt.
- Dies erfolgt jeweils mit der Perspektive, eine Vorreiterrolle zu festigen bzw. sicherzustellen.
- In sämtlichen Institutionen und in der Christoph Merian Stiftung wird vor allem ein Erhalt oder Ausbau der verschiedenen, bereits bestehenden Angebote verfolgt.
- Dabei ist der Ausbau häufig nicht mit mehr Angeboten im «Alleingang», sondern vor allem mit einer weiterführenden Koordination und Kooperation mit geeigneten Institutionen verknüpft.
- Der Kostendruck nimmt in verschiedenen Produktgruppen deutlich zu.
- Die Institutionen und die Christoph Merian Stiftung brauchen für ihre Weiterentwicklung und die Wettbewerbsoptimierung adäquate, unternehmerische Spielräume.
- Die Form der Steuerung der Institutionen und die Aufsicht über die selbstständige Christoph Merian Stiftung durch die Bürgergemeinde sollten im Hinblick auf Effektivität und Effizienz überprüft werden.

Die Umsetzung der strategischen Perspektiven in den Institutionen und in der Christoph Merian Stiftung erfolgt teilweise bereits über verschiedene Projekte, Initiativen und Massnahmen – und dies jeweils unter der Steuerung bzw. der Aufsicht des Bürgerrates bzw. der dafür jeweils zuständigen Leitungspersonen des Bürgerrates.

Mit Blick auf die beiden zuletzt genannten Punkte im strategischen Fazit und angesichts der Tatsache, dass die Steuerung und die Aufsicht der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung über diverse Kommissionen erfolgen, sollen die Reflexion und die Optimierung dieser Führungsprozesse als ein Handlungsfeld im Rahmen der laufenden Legislaturperiode und Strategieumsetzung eingelöst werden.

4.4 Strategiebezogene Projekte und Massnahmen

Die dargelegten Strategieperspektiven beinhalten – neben der Stabilisierung von Gegebenheiten – auch eine Aufforderung für konkrete Massnahmen und Innovationsprozesse. Dabei sind diese Strategieperspektiven auch eine Basis für die Legislaturplanung bzw. die Ableitung von Legislaturzielen und -massnahmen.

Für die laufende Legislaturperiode bis 2017 hat der Bürgerrat im Hinblick auf erste Umsetzungsmassnahmen aus den Strategieperspektiven verschiedene Projekte und Massnahmen definiert.

Projekte und Massnahmen		Verantwortung/ Mitwirkung
1.	Kommunikative Aufbereitung der Leitgedanken und der Strategie der Bürgergemeinde und Vermittlung an die relevanten Anspruchsgruppen. <i>Primäres Ziel:</i> Transparenz zur Positionierung und zu den weiterführenden Entwicklungen in der Bürgergemeinde.	Bürgerrat
2.	Spezifikation und Umsetzung von Entwicklungsprozessen in den Bereichen «Patronate», «Integration» und «Soziale Netzwerke» im Rahmen einer Arbeitsgruppe. <i>Primäres Ziel:</i> Realisierung von weiterführenden Betätigungsfeldern und Engagements der Bürgergemeinde im Bereich Soziales und Integration.	Bürgerrat Bürgergemeinderat
3.	Klärung des Trägerschaftsmodells bzw. der formalrechtlichen Beziehungen zwischen der Bürgergemeinde und den Institutionen. <i>Primäres Ziel:</i> Abschliessende Klärung und Festlegung der Beziehung zwischen der Bürgergemeinde und dem Bürgerspital/Bürgerlichen Waisenhaus im Hinblick auf eine wirkungsvolle Rollen- und Verantwortungsteilung sowie Marktpositionierung.	Bürgerrat Bürgerspital/Bürgerliches Waisenhaus
4.	Weiterentwicklung und Optimierung der Steuerung zwischen der Bürgergemeinde und den Institutionen sowie der Aufsicht der Christoph Merian Stiftung durch die Bürgergemeinde. <i>Primäres Ziel:</i> Optimierung der Steuerung bzw. Aufsicht der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung im Hinblick auf Wirkung und Effizienz.	Bürgerrat Bürgergemeinderat Institutionen/CMS
5.	Identifikation und Nutzung weiterführender Synergiepotenziale zwischen der Bürgergemeinde und den Institutionen/der Christoph Merian Stiftung <i>Primäres Ziel:</i> Systematische Realisierung von Synergiepotenzialen v.a. in den Sekundäraufgaben und -prozessen (Personal, Finanzen, Informatik, Infrastruktur)	Bürgerrat Zentrale Dienste Institutionen/CMS
6.	Weiterentwicklung der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der Bürgergemeinde (Konzept, Instrumente, Form, Verantwortlichkeiten, Koordination) <i>Primäres Ziel:</i> Optimierung der Kommunikationsarbeit der Bürgergemeinde im Hinblick auf Aktualität, Transparenz und Wirkung.	Bürgerrat Zentrale Dienste

Mit der Zustimmung des Bürgergemeinderates zur Strategievorlage wird der Bürgerrat einen Massnahmenplan erarbeiten, der die relevanten Inhalte, Verantwortlichkeiten, Mitwirkungsformen und die Zeitdimension der Vorhaben spezifiziert.

5. Abschliessende Einordnung

Der Bürgerrat hat in dieser Strategievorlage in Zusammenarbeit mit dem Bürgergemeinderat und den Institutionen sowie der Christoph Merian Stiftung Perspektiven für die Bürgergemeinde erarbeitet, die ein klares Bekenntnis zur Bürgergemeinde sowie eine Konsolidierung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Bürgergemeinde mit ihren Stärken und ihrer grundsätzlich positiven Ausgangslage beinhalten. Dabei wurden sowohl die inhaltlichen wie auch die vorgehensbezogenen Konsequenzen und «Lehren» aus dem ersten Strategieentwurf berücksichtigt. Die vorliegende Strategieperspektive soll die Rolle der Bürgergemeinde festigen sowie die Beiträge der Bürgergemeinde für eine lebenswerte und lebensfrohe Stadt Basel erhalten bzw. erweitern. Dabei wird eine adaptive Strategie verfolgt, die Raum und Optionen für Legislaturziele und -massnahmen sowie konkrete Innovationsprojekte und Verbesserungen eröffnet. Für die laufende Legislaturperiode werden diesbezüglich verschiedene operative Ansatzpunkte vorgeschlagen.

Im Vergleich zum ersten Strategieentwurf wurden in dieser Vorlage den Aspekten politische Legitimation und Effektivität mehr Priorität eingeräumt als der Dimension der Struktureffizienz. Dies schliesst jedoch nicht aus, bzw. es ist im Rahmen der Strategieperspektiven durchaus denkbar, dass auf Initiative des Bürgergemeinderates die politischen Strukturen der Bürgergemeinde zukunftsgerichtet weiterentwickelt werden. In diesem Zusammenhang wird für die laufende Legislaturperiode eine Reflexion der Steuerung und Aufsicht bzw. der Kommissionsarbeit auf Initiative des Bürgergemeinderates vorgeschlagen.

Die Projektleitung der Strategieentwicklung und der gesamte Bürgerrat bedanken sich an dieser Stelle nochmals herzlich bei all denen, die sich an dem Strategieentwicklungsprozess beteiligt und zu dem vorliegenden Ergebnis beigetragen haben. Dies gilt insbesondere für die Mitglieder der Begleitgruppe Bürgergemeinderat sowie für die Mitglieder der Begleitgruppe der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung.

6. Antrag

Der Bürgerrat beantragt dem Bürgergemeinderat, folgende Beschlüsse zu fassen:

- ://:
1. Den Ergebnissen, Festlegungen und Perspektiven aus der Strategieentwicklung wird zugestimmt.
 2. Den strategiebezogenen Projekten und Massnahmen gemäss Ziffer 4.4. wird zugestimmt.
 3. Der Bürgerrat wird mit der Umsetzung beauftragt.

Namens des Bürgerrates

Die Präsidentin
Gabriella Matefi

Der Bürgerratsschreiber
Daniel Müller

Beilage: Anhang zu den strategischen Perspektiven der Institutionen und der Christoph Merian Stiftung auf Stufe «Produkte»

4. Februar 2014